

# 1 Podstawy funkcjonowania instytucji kredytowych

---

W niniejszym rozdziale można znaleźć m.in. odpowiedzi na pytania:

- ▶ Jakie role pełnią instytucje kredytowe?
- ▶ Co wpływa na funkcjonowanie instytucji kredytowych?
- ▶ Jak zmieniły się uwarunkowania funkcjonowania instytucji kredytowych po kryzysie finansowym?
- ▶ Jak zmiany demograficzno-społeczne wpływają na sposób działania i ofertę instytucji kredytowych?
- ▶ Jak jest zróżnicowanie uwarunkowań formalno-prawnych?
- ▶ Czym jest instytucja kredytowa w świetle prawa?

## 1.1. Rola współczesnych instytucji kredytowych

Sens biznesu bankowego stanowiący jego rdzeń to przede wszystkim pełnienie przez bank funkcji pośrednika finansowego w stosunkowo wąskim obszarze depozytowo-kredytowym. Tak banki funkcjonowały przez lata, kształtując tym samym dość konserwatywny wizerunek sektora finansowego. W połowie XX wieku rozpoczęły się zmiany w zakresie ich działalności i w ofercie zaczęły pojawiać się też inne usługi, np. ubezpieczenia czy usługi wspierające transfery pieniężne. Przełom XX i XXI wieku to dla banków czas kolejnej metamorfozy w sferze działalności, dalsze rozszerzanie zakresu usług – obejmującego już np. operacje na rynkach kapitałowych – a przede wszystkim zmiana modelu dystrybucji produktów bankowych i relacji z klientami. Ta ewolucja zakresu

usług finansowych świadczonych przez banki, powiększenie zasięgu działania w wymiarze zarówno transgranicznym, jak i globalnym, wzrost liczby klientów, a także zmiany polityczne i gospodarcze to czynniki, które spowodowały i nadal powodują zmiany roli banku na rynku. Roli, w której występują nie tylko banki, ale też i inne podmioty przypisane do kategorii instytucji kredytowych.

Mimo że w pewnej mierze nadal uzasadnione jest przypisywanie instytucjom kredytowym, w tym przede wszystkim bankom atrybutów instytucji tradycyjnej i konserwatywnej, to bez wątpienia wiek XXI wniósł bardzo wiele zmian, zauważalnych zarówno w charakterze działalności bankowej, jak i w sposobie świadczenia usług finansowych. Dzięki wprowadzeniu nowoczesnych systemów informatycznych nastąpiło znaczne uelastycznienie i rozszerzenie form kontaktu pomiędzy klientami a bankami. Wraz ze zmianami technologicznymi zaczęto wprowadzać rozwiązania organizacyjne. Głównym celem tych zmian było dostosowanie struktury organizacyjnej banków do nowych zasad, sposobów i form funkcjonowania adekwatnych do zmieniających się warunków i wykorzystujących możliwości nowych rozwiązań informatycznych. Zmieniło to charakter sieci placówek i relacje pomiędzy jednostkami organizacyjnymi banków. Pozwoliło odejść od skostniałego wizerunku instytucji-urzędu w kierunku rozwiązań bliższych klientowi – jeśli chodzi zarówno o dostęp, jak i o bliskość tworzonej z nim relacji.

Banki przełomu wieków różnią się funkcjonalnie i strukturalnie od tych, które istniały we wcześniejszych fazach rozwoju sektora bankowego. Oczekiwana przez klientów solidność i stabilność działania, charakterystyczna dla tego typu podmiotów, wzbogacona została praktyczną aplikacją wielu nowych rozwiązań z zakresu zarządzania i organizacji, uwzględniających specyfikę i charakter instytucji kredytowych. Nie ulega zatem wątpliwości, iż banki zarówno polskie, jak i zagraniczne ewoluują, a ich rola we współczesnej gospodarce również ulega zmianie. Można identyfikować czynniki zmian i antycypować ich kierunki, a na tej podstawie próbować określić, jak będą wyglądały instytucje kredytowe w najbliższej przyszłości. Dotychczasowe i potencjalne kierunki zmian w wymiarze społecznym i *stricte* bankowym w odniesieniu do sytuacji polskiego sektora bankowego zostały przedstawione w tabeli 1.1.

Współczesne instytucje kredytowe pełnią wiele zróżnicowanych i unikalnych funkcji gospodarczych, a coraz częściej też społecznych. Mimo to wciąż aktualne są główne role przypisywane tym instytucjom, takie jak:

- ▶ udział w kreacji pieniądza,
- ▶ udział w społecznym podziale pracy,
- ▶ dokonywanie alokacji i transformacji środków [Jaworski, Zawadzka, 2006, s. 20].

Tabela 1.1. Dotychczasowe i potencjalne kierunki rozwoju bankowości w Polsce

Okres	Spoczeźństwo	Banki	Marketing	Klienci	Rola banku
Lata (1990–2000)	Zamknięte, niski poziom życia, brak świadomości potrzeby innowacji	Inwestycje w tworzenie sieci oddziałów, budowa zdecentralizowanych systemów informacyjnych	Tradycyjny	Nieufni, nie korzystają z usług banków, brak kultury bankowej	Banki pełnią klasyczną funkcję depozytowo-kredytową
Lata (2000–2010)	Zamknięte, wyższy poziom życia, niezaspokojony głód innowacji	Innowacje w małe placówki (mcbanki) i scentralizowane systemy informacyjne	Masowy, oddziały (konceptcja banku otwartego)	Nieświadomi możliwości, mało mobilni, korzystający z usług lokacyjnych, niski poziom kultury bankowej	Kolorowe mcbanki zaczynają zmieniać rolę banku z typowej depozytowo-kredytowej w kierunku uniwersalnego pośrednika finansowego
Lata (2010–2020)	Otwarte, wyższy poziom życia, stopniowe nasycenie innowacjami	Outsourcing, franchising, systemy CRM, inwestycje w kanały bezpośrednie i w bankomaty	Skierowany do konkretnych grup klientów, kanały bezpośrednie (Internet)	Świadomi możliwości, coraz śmielej korzystający z usług kredytowych, średni poziom kultury bankowej	Początki roli banku jako uniwersalnego pośrednika finansowego z dużym naciskiem na jego rolę kredytową
Lata (2020–2030)	W pełni otwarte, wysoki poziom życia, innowacje to „oswojona codzienność”	Zindywidualizowany, automatyczny CRM, małe, automatyczne placówki, <i>mobile banking</i>	Zindywidualizowany, urządzenia mobilne (osobiste urządzenia mobilne)	Korzystają z usług kredytowych i automatycznych usług rozliczeniowych, wysoki poziom kultury bankowej	W pełni ukształtowana rola uniwersalnego pośrednika finansowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Kotliński, 2010, s. 75].

Pierwsza z ról, czyli kreacja pieniądza, realizowana jest poprzez wzrost wielkości udzielanych kredytów oraz przez zwiększenie zakupu walut obcych. Obie te operacje powodują wzrost środków płatniczych (wkładów) w danej instytucji kredytowej lub w podmiocie, na którego konto zostały przekazane środki otrzymane w formie kredytu. Środki trzymane przez banki na rachunkach w banku centralnym i gotówka przechowywana w skarbcach stanowią płynne rezerwy banków komercyjnych, zwane także pieniądzem rezerwowym banku centralnego czy bazą monetarną obiegu pieniężnego. Wielkość pieniądza rezerwowego posiadanego przez bank komercyjny może być znacznie mniejsza od wielkości posiadanych wkładów. Wzajemna relacja między posiadanym pieniądzem rezerwowym a nagromadzonymi wkładami jest określana jako tak zwany mnożnik pieniądza wkładowego lub multiplikator.

Rola instytucji kredytowej jako podmiotu uczestniczącego w społecznym podziale pracy polega przede wszystkim na przejęciu od przedsiębiorstw i gospodarstw domowych czynności związanych z prowadzeniem przez nie gospodarki finansowej. Opiera się to przede wszystkim na udzielaniu kredytów i zarządzaniu nadwyżkami finansowymi, ale też coraz częściej na wykonywaniu usług z zakresu obsługi obrotu papierami wartościowymi. Tym samym gospodarstwa domowe i inne podmioty zostają odciążone, a ich relacje finansowe z otoczeniem w znacznej mierze przejmują banki.

Instytucje kredytowe, w tym przede wszystkim banki odgrywają także istotną rolę jako podmioty realizujące działania w zakresie dopasowania struktur podaży i popytu, a dokonują tego poprzez transformacje w zakresie: informacji, liczby i wielkości strumieni pieniężnych, terminu oraz ryzyka. Transformacja informacji to pozyskiwanie, przetwarzanie i udostępnianie informacji o klientach i relacjach z nimi. Konieczność transformacji liczby i wielkości strumieni pieniężnych wynika z niedopasowania wielkości oferowanych (deponowanych) z wielkościami zapotrzebowanymi (kredytowanymi). Banki kumulują depozyty od wielu podmiotów i dzięki temu są w stanie udzielać kredytów w liczbie i wysokości adekwatnej do potrzeb. Banki jako pośrednicy na rynku finansowym pozwalają zatem na znaczne usprawnienie przepływu strumieni pieniężnych między różnymi grupami jego uczestników oraz podnoszą bezpieczeństwo związane z tymi operacjami. Transformacja terminu umożliwia rozwiązanie problemu niezgodności między okresem lokowania środków przez deponentów a okresem ich wykorzystywania przez kredytobiorców. W uproszczeniu jest to zmiana krótkich terminów lokat w długie terminy kredytów. Dzięki dużej liczbie klientów zarówno po stronie depozytowej, jak i kredytowej bank może dokonać swoistej synchronizacji oczekiwań obu stron pod kątem wielkości branych pod uwagę sum pieniężnych oraz okresów ich wy-

korzystywania. Działalność banków na rynku finansowym umożliwia także transformację ryzyka, czyli możliwość jego rozłożenia na wiele podmiotów i swoistą dywersyfikację. Dodatkowo istnieje możliwość zabezpieczeń zewnętrznych – czy to w postaci funduszy gwarancyjnych, czy pozyskania środków z banku centralnego lub rynku pieniężnego. Dzięki temu oraz dzięki odpowiedniemu zarządzaniu nawet jeśli jakaś pula kredytów nie zostanie spłacona, nie ma to negatywnego wpływu na konkretną lokatę. Podobnie gdy jakaś pula depozytów zostaje wycofana przed terminem, nie skutkuje to zachwianiem sytuacji banku i jego kredytobiorców.

Rolę banku w gospodarce można także określić przez pryzmat funkcji, jakie spełnia on na rynku. Możemy tu mówić o roli banku jako pośrednika, płatnika, gwaranta czy agenta [Rose, 1997, t. 1, s. 9]. Jako pośrednik bank zajmuje się przekształceniem oszczędności, przede wszystkim z gospodarstw domowych, w kredyty (pożyczki) udzielane przedsiębiorcom i innym podmiotom w celu dokonywania inwestycji infrastrukturalnych bądź rozwojowych. Rola płatnika to przede wszystkim realizowanie płatności za dobra i usługi w imieniu klientów, np. realizacja przelewów czy obsługa płatności elektronicznych. Kolejną z funkcji, jaką pełnią we współczesnych czasach banki, to funkcja gwaranta. Bank gwarant występuje na rynku jako podmiot zobowiązujący się do pokrycia zadłużenia klientów wówczas, gdy są oni niezdolni do zapłaty (np. przez wystawienie akredytywy). Działając jako agent na rynku, bank działa w imieniu klientów w celu zarządzania i ochrony ich własności lub emitowania i wykupywania ich papierów wartościowych.

Mówiąc o roli banku i innych instytucji kredytowych w gospodarce i społeczeństwie, nie można zapomnieć o roli instytucji zaufania publicznego i o rozszerzającej ją koncepcji społecznej odpowiedzialności. Na bankach, tak jak na innych podmiotach gospodarczych, ciąży odpowiedzialność wobec właścicieli i innych grup interesariuszy (o których więcej w dalszej części rozdziału) za skutki podejmowania lub zaniechania określonych działań. Wynika to z podwójnego charakteru banku, który jest jednocześnie podmiotem rynkowym ukierunkowanym na przynoszenie zysku swoim właścicielom, a także organizacją społeczno-gospodarczą służącą różnym grupom, w tym klientom, poprzez oferowanie pożądaných usług i produktów oraz inne oddziaływania [Gostomski, 2009, s. 40]. Czyli oprócz bycia generatorem wartości finansowych instytucja kredytowa odgrywa też rolę organizacji społecznej, oddziałującej na otoczenie społeczne w różnicowany sposób: od zatrudniania pracowników z tego otoczenia przez sprzedaż produktów i usług klientom aż po podejmowanie wielorakich działań na rzecz społeczności lokalnych i szerszych kręgów społeczeństwa

[Gostomski, 2009, s. 40]. A zatem biorąc pod uwagę aspekt społecznej odpowiedzialności banku, można mówić o jego dwóch głównych rolach:

▶ roli komercyjnej, która polega na zaspokajaniu interesów ekonomicznych właścicieli banku i jednoczesnym działaniu na rzecz przetrwania banku poprzez rozwój,

▶ roli służebnej, która polega na służeniu gospodarce i społeczeństwu najlepiej, jak to możliwe [Korenik, 2009, s. 16–17].

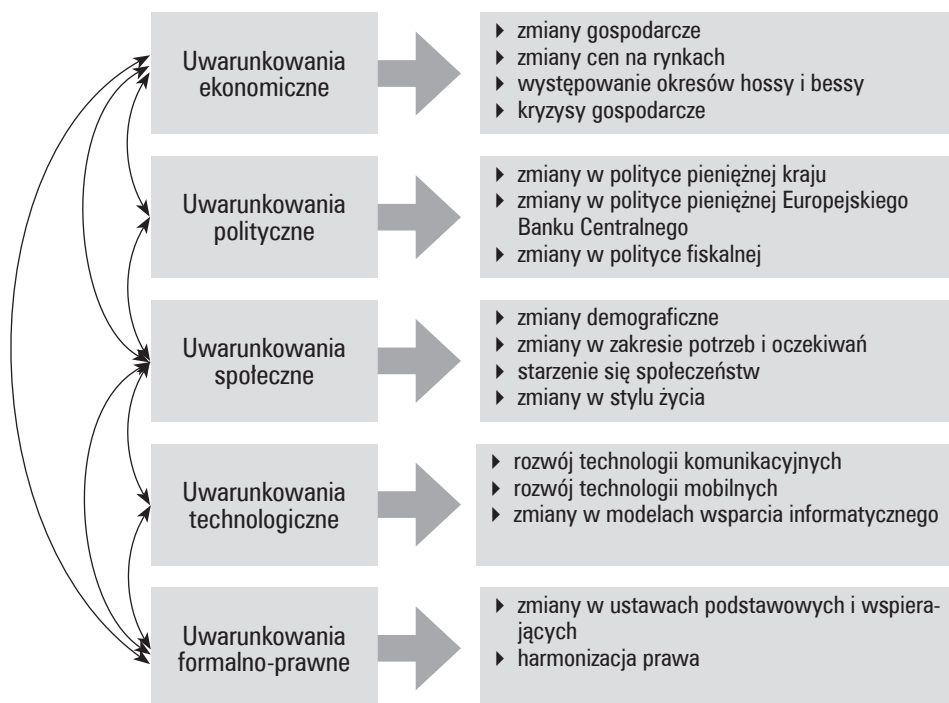
W związku z odgrywaniem tych ról instytucje kredytowe ponoszą odpowiedzialność związaną ze sprawną realizacją funkcji komercyjnych, nakierowanych na zapewnienie korzyści materialnych swoim akcjonariuszom; z drugiej strony ciążą na nich określone powinności społeczne, czyli obowiązki wobec społeczeństwa jako całości, społeczności lokalnej, w której bank funkcjonuje, pracowników banku, partnerów biznesowych i przyszłych pokoleń [Korenik, 2009, s. 18–20]. Potrzebie integracji komercyjnej roli instytucji kredytowej z jej rolą służebną – zapewniającej zrównoważenie interesów wszystkich zaangażowanych stron, co stanowi przesłankę sukcesów rynkowych i finansowych banku – poświęca się coraz więcej uwagi [Gostomski, 2009, s. 41]. Szerzej o koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu bankowego traktuje rozdział siódmy niniejszego podręcznika.

Banki w gospodarce i społeczeństwie spełniają wiele różnorodnych funkcji, które wraz z rozwojem społecznym, gospodarczym, politycznym i technologicznym także ulegają zmianom. Na role, jakie odgrywają instytucje kredytowe, i na sposób ich funkcjonowania wpływają różnorodne uwarunkowania.

## **1.2. Uwarunkowania działania instytucji kredytowych**

Świat się zmienia, a zmiany stały się immanentną częścią współczesnych gospodarek, społeczeństw czy kultur. Poszerza się zakres zmian oraz wzrasta ich tempo. Zmiany zachodzące w polskim i światowym systemie finansowym będą eskalować. Instytucje kredytowe muszą nie tylko reagować na to, co się dzieje, ale też antycypować stany przyszłe i wystarczająco wcześniej się do nich przygotowywać. Z badań przeprowadzonych na rynku polskim wynika, iż przyszłe zmiany będą się koncentrowały głównie wokół konsekwencji zjawisk demograficznych [Czapiński, Panek, 2009, s. 95], zmian w sytuacji ekonomicznej i politycznej krajów Unii Europejskiej, Stanów Zjednoczonych, Chin i Rosji. Zmiany w sektorze bankowym będą następowały m.in. pod wpływem przemian w porządku formalno-prawnym Polski i krajów Unii Europejskiej, zmian technologicznych, a także przemian kulturowych, zwykle trudniej uchwyt-

nych, mających względnie dużą dynamikę i skutkujących zmianą modelu życia, postaw czy oczekiwań. Rozważając zatem kwestie związane z uwarunkowaniami funkcjonowania instytucji kredytowych w Polsce, i nie tylko, należy brać pod uwagę konglomerat zróżnicowanych czynników, co w sposób uogólniony przedstawia rysunek 1.1. Ich identyfikacja, analiza i monitorowanie pozwalają na podejmowanie przez instytucje kredytowe adekwatnych działań i inicjatyw w wymiarze zarówno strategicznym, jak i operacyjnym. Niezbędne jest też zwrócenie uwagi na wzajemne zależności i oddziaływanie pomiędzy poszczególnymi czynnikami.



**Rysunek 1.1.** Uwarunkowania działania instytucji kredytowych

Źródło: opracowanie własne.

Uwarunkowania ekonomiczne wynikające głównie ze zmieniających się realiów gospodarczych najczęściej są bodźcem do przeprowadzenia zmian czy nowelizacji aktów prawnych i w ten sposób wyznaczają nowe kierunki działania banków albo też bezpośrednio wpływają na sposób ich organizacji i zarządzania. Zmiany gospodarcze i ich wpływ na funkcjonowanie instytucji kredytowych można zaobserwować zarówno historycznie, jak i współcześnie.

Jako przykład może posłużyć hossa na rynku mieszkaniowym w latach 2005–2007: korzystne ceny materiałów budowlanych, niskie koszty pracy i w związku z tym względnie atrakcyjne ceny mieszkań w połączeniu z dużym zapotrzebowaniem na nie oraz liberalizacją warunków kredytowania spowodowały wzrost zainteresowania kredytami mieszkaniowymi. Dodatkowym czynnikiem była walka konkurencyjna między bankami. W rezultacie tych uwarunkowań banki zwiększyły znacznie wartość swoich portfeli kredytowych. Wzrost portfeli kredytów mieszkaniowych oddziaływał na sytuację banków, przede wszystkim poprzez zmianę jakości tych portfeli, co mogło przyczynić się do zwiększenia ryzyka kredytowego. Konieczne stały się zmiany procedur wewnętrznych banków, zwłaszcza w zakresie oceny ryzyka kredytowego. W tym przypadku sytuacja rynkowa wpłynęła pośrednio na zmianę procedur wewnętrznych w ramach oceny zdolności kredytowej, ale także odcisnęła piętno na polityce banków w kształtowaniu marży kredytowej dla kredytów mieszkaniowych, a w konsekwencji ograniczyła akcję kredytową.

Inny przykład wpływu uwarunkowań ekonomicznych na działanie banków to wpływ kryzysu finansowego w latach 2007–2008. Wybuch kryzysu na arenie międzynarodowej miał swoje konsekwencje dla podmiotów rynku finansowego, w tym również dla polskiego sektora bankowego. Konsekwencją było m.in. zdecydowane zaostrzenie procedur w zakresie analityki wewnętrznej banku, oceny zdolności kredytowej klientów, zarządzania ryzykiem, a także w zakresie transparentności działań podejmowanych przez banki. Kryzys postawił też przed bankami pytanie o zakres i etyczny wymiar ich działalności.

Z punktu widzenia działalności banków istotne są także uwarunkowania wynikające z charakteru polityki uprawianej przez państwo, w tym głównie polityki pieniężnej, ale także np. polityki fiskalnej [Chadała, 2003]. Można tutaj brać pod uwagę wszelkie czynniki spowodowane działaniem tak zwanej polityki gospodarczej, która stanowi sposób świadomego oddziaływania państwa na gospodarkę za pomocą określonych narzędzi (instrumentów) i środków dla osiągnięcia celów założonych przez podmioty polityki gospodarczej (tj. władze). Biorąc pod uwagę politykę pieniężną i jej sposób oddziaływania na funkcjonowanie banków, kluczowe znaczenie ma przede wszystkim jej cel, jakim jest ograniczanie inflacji w warunkach wzrostu gospodarczego, odzwierciedlonego m.in. rosnącym produktem krajowym brutto. Celowi temu podporządkowane są posunięcia w zakresie polityki stóp procentowych, polityki kursów walutowych oraz polityki podaży pieniądza. Z punktu widzenia banków najważniejsze jest przyjmowanie, w ramach realizowanej polityki, właściwych przesłanek systemowych do kształtowania się takiego poziomu stóp procentowych, który:



- ▶ zwiększa skłonność do oszczędzania w walucie krajowej,
- ▶ zapewnia realny przyrost kredytów dla gospodarki,
- ▶ umożliwia bankom racjonalizowanie podejścia w ramach wyznaczania swojej marży poprzez określanie oprocentowania depozytów i kredytów.

Polityka fiskalna i polityka pieniężna wspólnie wpływają na kształtowanie się równowagi makroekonomicznej, gdyż działania w obszarze polityki pieniężnej realizowane przez banki centralne rodzą konsekwencje dla warunków prowadzenia polityki fiskalnej rządów (dlatego kombinacja tych dwóch rodzajów polityki określana jest terminem *policy mix*). Polityka fiskalna kształtuje również warunki funkcjonowania banków centralnych.

Oprócz wspomnianych uwarunkowań ekonomicznych i politycznych, które stanowią podstawę funkcjonowania instytucji kredytowych w Polsce, istotny wpływ na sposób działania tych podmiotów mają uwarunkowania społeczne, które kształtują modele biznesowe i strategie współczesnych banków. W tym kontekście szczególną uwagę należy zwrócić na zmiany demograficzne, a zwłaszcza na starzenie się społeczeństw i jego implikacje finansowe – zarówno w wymiarze danego kraju, jak i w wymiarze indywidualnym.

Światowe badania demograficzne pokazują, że długość życia sukcesywnie się zwiększa. W roku 1928 przeciętna długość życia w krajach takich jak Stany Zjednoczone, Wielka Brytania, Francja czy Australia wynosiła około 60 lat [Salt, 2008, s. 5]. Czterdzieści lat później szacowana przeciętna długość życia uległa wydłużeniu o niemal 11 lat, co oznaczało, że w roku 1968 przeciętna długość życia w wymienionych krajach wynosiła 71 lat. Te same badania powtórzone w 2008 roku pokazały, że społeczeństwa w tych państwach żyły prawie dziewięć lat dłużej, czyli przeciętna długość życia w 2008 roku wyniosła już 80 lat. W 2014 roku w Polsce przeciętna długość życia dla mężczyzn wynosiła 73,8 lat, natomiast dla kobiet 81,6 lat (w porównaniu z rokiem 1990 mężczyźni żyją dłużej o 7,6 lat, natomiast kobiety o 6,4) [*Raport Trwanie życia w Polsce w 2014 roku*, s. 15]. Zjawisko wzrostu przeciętnej długości życia nie jest obojętne dla funkcjonowania instytucji kredytowych. Badania socjologiczne dowodzą, że wraz z nim wykształcają się nowe grupy społeczeństwa. I tak, w 1928 roku mogliśmy wymienić zasadniczo trzy grupy: dzieci, dorosłych i osoby starsze, gdy tymczasem dla roku 1968 możemy wskazać cztery: dzieci, młodzież, dorosłych i osoby starsze. Badania z 2008 roku pokazały, że można już zidentyfikować sześć grup społecznych (dzieci, dorastający, dorośli, *lifestyle*<sup>1</sup>, emeryci, seniorzy). Taki

---

<sup>1</sup> Grupa *lifestyle* to osoby w wieku 55–65 lat, które pracują i dysponują czasem (ich dzieci są już dorosłe) oraz środkami na to, aby wciąż prowadzić aktywne życie.

stan rzeczy powoduje, że instytucje kredytowe zmuszone są dopasowywać swoją ofertę do potrzeb poszczególnych grup społecznych: produkty i usługi bankowe oferowane dorosłym w wieku 30–50 lat nie zawsze są atrakcyjne dla dorosłych w wieku 50–65 lat. Zmiany demograficzne i wydłużający się czas życia wraz z powstawaniem nowych grup społecznych mają zatem niebagatelny wpływ na kształtowanie oferty bankowej, ale także na funkcjonowanie banku, który takie zróżnicowanie oczekiwań musi uwzględniać także w kategoriach wizerunku czy sposobu obsługi.

Na zmiany demograficzno-społeczne można też spojrzeć z punktu widzenia różnic pokoleniowych. Socjologowie, łącząc zjawisko starzenia się społeczeństwa ze zjawiskiem powstawania nowych grup społecznych, wskazują na istnienie w społeczeństwie tak zwanych generacji X, Y, Z, czyli kolejnych pokoleń różniących się doświadczeniami życiowymi. Można przyjąć, że jest to kulturowo uzasadniona i marketingowo nośna segmentacja pokoleniowa.

Generacja X to osoby urodzone między 1961 a 1980 rokiem. X oznacza w tym określeniu pewną niewiadomą: ma wskazywać, że osoby przynależne do tego pokolenia miały pewien problem z określeniem tego, dokąd chcą zmierzać, i że były zagubione w chaosie współczesności. Są to jednak także osoby poszukujące odpowiedzi na trudne pytania i sensu własnej egzystencji. Wyznacznikiem przynależności do tego pokolenia jest między innymi nonszalancki styl i sposób życia, ale także pewna awangardowość. Często są to ludzie wykształceni, rozwinięci intelektualnie, lecz świadomie uciekający na margines oficjalnego życia, niepodatni na spoty reklamowe, okresowe mody, lekceważący konsumpcyjno-rynkowe reguły gry. Ich sposób postrzegania świata, a także relacje z państwem czy podmiotami biznesowymi są inne niż pokolenia powojennego (*baby boomers*).

Generacja Y to kolejne pokolenie, do którego w Polsce zalicza się ludzie niepomniających czasów PRL-u. Polska generacja Y to ludzie urodzeni w latach 1981–2000. To pokolenie aktywne, które w każdej dziedzinie życia korzysta z nowoczesnych rozwiązań technologicznych i mediów cyfrowych. Są to osoby zazwyczaj pewne siebie, dobrze wykształcone i chcące się dalej rozwijać, tolerancyjne i otwarte na to, co inne. Ważna jest dla nich jakość życia i doświadczenia życiowe. Żyją w globalnej wiosce i znajomości ponadnarodowe są dla nich naturalne. Z punktu widzenia banków to nowy rodzaj klienta, bardzo wymagający, jasno określający swoje potrzeby i swobodnie posługujący się nowoczesnymi kanałami dostępu. Są oni dla banku grupą klientów, dla której rozwiązania sprawdzające się dla osób z pokolenia X nie będą postrzegane jako atrakcyjne ani też nie będą w pełni zaspokajały jej oczekiwań.

Zmiana strategii instytucji kredytowych i dostosowanie jej do oczekiwań generacji Y stały się dla nich wyzwaniem. Przedstawiciele tej grupy traktują technologię i związane z nią różnorodne kanały komunikacji jako normalność. Wymusiło to na bankach np. udostępnienie zintegrowanej i spójnej informacji o ofercie we wszystkich kanałach komunikacji. Badania wskazują ponadto, że pokolenie Y inaczej traktuje reklamy. Woli ono także doradców, a nie natrętnych sprzedawców. To powoduje, że banki muszą zmieniać strategie marketingowe, a czasami też wizerunek. A zatem tworzona jest nowa wartość dla tego pokolenia po to, by sprostać jego oczekiwaniom, a w rezultacie pozyskać i utrzymać tych wymagających klientów.

Z punktu widzenia instytucji kredytowych należy już przygotowywać się do nadejścia kolejnego pokolenia, zwanego generacją Z (urodzeni po 2000 roku). To pokolenie od samego początku zatopione w cyfrowym świecie, które prawdopodobnie tworzyć będzie inne relacje społeczne niż ich i tak mocno uwarunkowani technologiami komunikacyjno-informacyjnymi poprzednicy. Pokolenie to będzie żyło w innych realiach gospodarczych, politycznych i kulturowych, będących skutkiem zmian zachodzących obecnie. Bez względu na to, czy będą to zmiany na lepsze, czy na gorsze, i tak odcisną swoje piętno na przyszłości zarówno światowej, jak i polskiej bankowości.

Rozważając kwestie społeczne i demograficzne, trzeba brać pod uwagę zróżnicowanie pokoleniowe, a także wielkość i dynamikę wzrostu poszczególnych grup. Starzenie się społeczeństw, a zatem wzrost liczby osób starszych, rzutuje na strukturę oferty bankowej. Z jednej strony banki mają klientów młodych i perspektywicznych, z drugiej zaś rosnącą grupę klientów starszych, którzy posiadają pewne oszczędności i inwestycje. Każda z tych grup społecznych wymaga innej oferty, innego podejścia, innej reklamy i, przede wszystkim, innej obsługi, co niewątpliwie wpływa na sposób działania banku. Warto zauważyć, że model zachowań pokolenia ludzi starszych też się zmienia i jest pochodną zmian społeczno-kulturowych.

Przedstawione uwarunkowania pokazują, że oczekiwania zróżnicowanej bazy klientów w stosunku do banków i innych instytucji kredytowych oraz ich działalności ulegały i ulegają dynamicznym zmianom. Początkowa względna specjalizacja banku zaczęła stopniowo przeistaczać się w działalność bardziej wszechstronną. W rezultacie w drugiej połowie XX wieku w wielu systemach bankowych znaczenia nabrała bankowość uniwersalna. Współczesny bank pełniący funkcję pośrednika finansowego o zróżnicowanym charakterze i trafiającego do szerokiego spektrum klientów określany jest już standardowo bankiem uniwersalnym [Janc, 2004, s. 21]. W ofercie banków działających w Polsce, ale również na rynku międzynarodowym, obok tradycyjnych produktów i usług

depozytowo-kredytowych znajdujemy zatem szeroką paletę usług inwestycyjnych (fundusze inwestycyjne, lokaty strukturyzowane, wieloletnie plany oszczędnościowe), usług ubezpieczeniowych (*bank insurance*), a także doradczych.

W odniesieniu do uwarunkowań społecznych, wpływających na funkcjonowanie instytucji kredytowych, warto zwrócić uwagę na koncepcję **zrównoważonego rozwoju**. Akcentuje ona potrzebę zbalansowania dokonań przedsiębiorstwa w trzech wymiarach: ekonomicznym, społecznym i ekologicznym. Idea ta zasadza się zatem na założeniu, że obowiązkiem przedsiębiorstwa – w tym także instytucji kredytowej – jest spełnienie oczekiwań nie tylko jego właścicieli, ale także innych interesariuszy, m.in. pracowników, społeczności lokalnych, środowiska naturalnego, przyszłych pokoleń [Marcinkowska, 2007, s. 451]. Koncepcja zrównoważonego rozwoju pokazuje, że uwarunkowania społeczne mogą oddziaływać na sposób funkcjonowania banków, na ich ofertę, organizację, kształtowanie relacji z klientem, ale może też być na odwrót. Koncepcja ta uświadamia, że bank poprzez swoje działanie, poprzez wyznaczenie odpowiednich celów i ich realizację, poprzez odpowiednie określenie swej misji i strategii może oddziaływać na społeczeństwo. Największy wpływ wywiera poprzez swoich klientów i poprzez sprzedane produkty, świadczone usługi i finansowane projekty. Wiele banków już uwzględnia zasady zrównoważonego rozwoju w swych misjach i strategiach. Wśród korzyści wymienia się tutaj przede wszystkim poprawę reputacji, zwiększenie lojalności klientów i pracowników, uzyskanie przewagi konkurencyjnej, lepsze relacje z mediami, a także oszczędności kosztowe.

Przywoływane w różnych koncepcjach i modelach organizacji odpowiedzialnych społecznie, pojęcie interesariuszy jest kluczowe dla funkcjonowania współczesnych podmiotów gospodarczych. **Interesariuszy** można zdefiniować szeroko jako wszystkie grupy lub osoby mogące wpływać na realizację celów organizacji (instytucji kredytowej/banku) lub na które ona wpływa, realizując swoje cele [Freeman, 1984, s. 46]. W wąskim ujęciu interesariusze to podmioty mające jakiś interes związany z działaniami organizacji (banku) i pozostające z nią w relacji [Clarkson, 1995]. Interesariusze mają różne oczekiwania względem instytucji kredytowej, np. właściciele oczekują dywidend i wzrostu wartości powierzonego bankowi kapitału, klienci – dopasowanych do ich potrzeb produktów o niskiej cenie, pracownicy – stałości zatrudnienia i wysokich zarobków, kooperanci – korzystnych warunków finansowych (m.in. stóp procentowych), społeczności lokalne – wysokich wpływów z podatków i angażowania się banków w sprawy istotne dla ich środowiska. Mnogość grup interesariuszy, natura i intensywność tworzonych z nimi relacji coraz częściej wymagają spójnego i przemyślanego zarządzania. **Zarządzanie interesariuszami** pozwala udzielić odpowiedzi na następujące pytania:

- ▶ Kto jest interesariuszem instytucji?
  - ▶ Jakie wartości są dla niego najważniejsze i czego w związku z tym może on oczekiwać od instytucji?
  - ▶ Jak może chcieć to uzyskać?
  - ▶ Jakie są możliwości jego wpływu na innych interesariuszy i instytucję?
- [Dąbrowski, 2010, s. 123].

Odpowiedzi na tak postawione pytania pozwalają identyfikować interesariuszy, określać ich oczekiwania względem banku i działania, jakie mogą w związku z nimi podjąć, a także tworzyć strategie postępowania wobec interesariuszy i odpowiednio alokować zasoby. Dokonując identyfikacji interesariuszy, łatwo zauważyć, że nie są oni grupą jednorodną. W ich gronie znajdują się grupy zarówno o większym, jak i o mniejszym znaczeniu dla banku oraz różnym potencjale wpływu na jego reputację. Dlatego zarządzając interesariuszami, dokonuje się ich podziału na podstawie mniej lub bardziej złożonego zestawu kryteriów i różnicuje się podejście w zależności od cech interesariusza [Dąbrowski, 2010, s. 124]. Przy identyfikacji interesariuszy pomocna może być ich klasyfikacja. Elementarny podział dzieli ich na wewnętrznych (w ramach instytucji) i zewnętrznych (poza nią). W innej klasyfikacji grupy interesariuszy dzieli się na: podstawowych (np. klienci, inwestorzy, pracownicy) i drugorzędnych (np. rząd i społeczeństwo, socjalne grupy nacisku i związki zawodowe). Można także uwzględnić kontekst społeczny i pozaspołeczny (np. środowisko naturalne, obrońcy praw zwierząt). Zidentyfikowane grupy interesariuszy mają zróżnicowane cele, potrzeby i wymagania, które instytucja kredytowa powinna rozpoznać (analiza i diagnoza interesariuszy). W tabeli 1.2 przedstawiono główne grupy interesariuszy banku oraz ich potencjalne oczekiwania i potrzeby.

Duża różnorodność interesariuszy oraz ich oczekiwań powoduje konieczność różnicowania podejścia instytucji kredytowej w zależności od cech danej grupy interesariuszy, jej charakteru i istotności wzajemnych relacji. Powstają zatem odmienne strategie postępowania dedykowane wybranym grupom. W zależności od ich charakterystyki zarządzający instytucją kredytową mogą wybrać strategię np. monitorowania działań interesariuszy, strategię obronną, angażowania się w określony rodzaj aktywności czy współpracę [Encyklopedia..., 2011, s. 486]. Strategie postępowania z interesariuszami mają dwa podstawowe wymiary:

- ▶ stopień, w jakim bank lub inna instytucja kredytowa decyduje się odpowiadać na oczekiwania danej grupy interesariuszy,
- ▶ stopień, w jakim bank lub inna instytucja kredytowa zamierza włączać tę grupę w proces podejmowania decyzji [Dąbrowski, 2010, s. 126].

**Tabela 1.2.** Główne grupy interesariuszy banku – ich cele, oczekiwania i potrzeby

<b>Grupa interesariuszy</b>	<b>Cele, potrzeby i oczekiwania</b>
Właściciele	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Atrakcyjna inwestycja</li> <li>▶ Oczekują przyrostu wartości akcji i wysokich dywidend</li> </ul>
Rada nadzorcza	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Przetrawianie i rozwój banku</li> <li>▶ Jej zadaniem jest dbałość o dobro banku i spełnienie jego statutowych celów</li> </ul>
Nadzór bankowy	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Bezpieczeństwo</li> <li>▶ Jest zainteresowany zapewnieniem bezpieczeństwa funkcjonowania banku i ochroną jego klientów</li> </ul>
Kierownictwo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Osobiste sukcesy zawodowe stanowią cel</li> <li>▶ Oczekuje wysokich dochodów, wysokiego statusu zawodowego i społecznego, zabezpieczenia przyszłości</li> </ul>
Kapitałodawcy	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Bank jest dla nich atrakcyjną inwestycją</li> <li>▶ Oczekują terminowego zwrotu pożyczonego kapitału wraz z odsetkami</li> </ul>
Analitycy	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ukierunkowanie na informacje</li> <li>▶ Ich zadaniem jest formułowanie opinii na temat banku jako przedmiotu inwestycji i wierzycieli</li> </ul>
Pracownicy	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ukierunkowanie na osobiste sukcesy zawodowe</li> <li>▶ Oczekują dobrej jakości i atmosfery pracy, wysokich dochodów, stabilności zawodowej, wysokich kwalifikacji</li> </ul>
Klienci (głównie deponenci i kredytobiorcy)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ukierunkowanie na bezpieczeństwo i wysoką jakość</li> <li>▶ Oczekują bezpiecznego funkcjonowania banku, dobrych produktów o korzystnych cenach, fachowej, szybkiej, uprzejmej obsługi i doradztwa</li> </ul>
Dostawcy i partnerzy strategiczni	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ukierunkowanie na przetrwanie i rozwój banku, korzystną współpracę</li> <li>▶ Oczekują długiej, uczciwej, korzystnej współpracy</li> </ul>
Konkurencja	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ukierunkowanie na bezpieczeństwo i etykę zawodową</li> <li>▶ Nie jest zainteresowana dobrymi wynikami finansowymi, a jedynie utrzymaniem bezpieczeństwa i innymi aspektami wpływającymi na ocenę całego systemu bankowego</li> </ul>
Państwo i jego agendy	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ukierunkowanie na przetrwanie i rozwój banku</li> <li>▶ Oczekują stabilizacji systemu finansowego, wysokich dochodów (podatki), tworzenia i utrzymania nowych miejsc pracy</li> </ul>
Media	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ukierunkowanie na informację</li> <li>▶ Ich zadaniem jest informowanie społeczeństwa o osiągnięciach banku i związanych z nim zagrożeniach</li> </ul>
Spółeczeństwo i społeczność lokalna	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Celem jest przetrwanie i rozwój banku</li> <li>▶ Oczekują tworzenia i utrzymania nowych miejsc pracy, wysokich dochodów, rozwoju państwa i regionu, wzrostu prestiżu państwa i regionu</li> </ul>
Ekolodzy	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ukierunkowanie na zrównoważony rozwój</li> <li>▶ Oczekują dbałości o ekosystem: bezpośredniej (bezpośredni wpływ na środowisko naturalne) i pośredniej (finansowanie przedsięwzięć ekologicznych)</li> </ul>

Źródło: [Marcinkowska, 2003, s. 31].